

## 製品ライン戦略とカニバリズム

浅井 小弥太

### 1. 本論文のテーマ

メーカーが自社の製品ミックスを拡大する方法に次の2つの次元がある。第一は新しい製品ラインを追加する方法で、これを製品ミックスの幅を広げると呼んでいる。第二は既存の製品ラインに新しい品目を追加する方法で、一般にはこれを製品ミックス（の奥行き）を深くすると呼んでいるが、P. コトラーなどは製品ラインを長くすると呼び、さらにこれを次の2つに分けている。一つは製品ラインがカバーする領域を下方（低価格の方）または（および）上方（高価格の方）へ拡張するような新しいブランドや品目を追加する方法であり、もう一つは現在の各製品ごとの種類を増やして製品ラインを充填する方法である。コトラーは前者を製品ラインを長くする、後者を製品ラインを深くすると呼んでいる。本論文では彼に従って新しい品目の追加を製品ラインの拡張と製品ラインの充填に分けて考察する。

製品ミックスを拡大する二つの次元のうち新しい製品ラインの追加は、開発に要する期間やエネルギーという点からみて企業の長期成長戦略にふさわしい。これに対し既存製品ラインの拡張の方は開発に必要な年月や経営資源などの点で格段に負担が軽いため、しばしば短期の成長戦略として採用される。ところが安易に製品ラインを拡張した結果、新製品の売上げの多くが既存製品からの需要転換によって占められるというカニバイゼーション（cannibalization）が発生することも珍しくない。そして正味の売上高が増えた場合でも、コストアップのために純利益が減少すると短期成長戦略は頓挫する。

市場におけるカニバリズム（共食い）の事例は間接的な推計に基づくものがほとんどで、正確な数字の裏付けのあるものは少ない。W. コパルスキー〔1〕の挙げている次の2例も市場占有率の変化をもとに考察しており、彼は占有率だけが戦略評価の決定因ではなく、利益や資本収益率も考慮されなければならないことを断っている。

最初の事例はゼネラル・フーズの「マキシム」である。「マキシム」フリーズドライ・コーヒーの開発は1954年に開始され、全国発売されるようになったのは64年である。カフェイン除去ブランドを除いたインスタント・コーヒー市場におけるゼネラル・フーズのシェアは、1968年の42%から72年には39%へと低下した。この間ネスルのシェアは66年に市場導入したフリーズ・ドライ製品「ティスターズ・チョイス」の成功により13%から24%へと上昇したが、内

訳では既存ブランドの「ネスカフェ」が12%から11%への微減にとどまったのに対し「ティスターズ・チョイス」は1%から13%へ躍進している。ゼネラル・フーズは上級の製品「マキシム」の名前、パッケージ、プロモーションをトップ・ブランドでスプレー・ドライ製品の「マクスウェル・ハウス」と明確に関連づけることでその名声を利用しようとした。一方ネスルの「ティスターズ・チョイス」は「マキシム」とは正反対の戦略を採用した。このため消費者は決して「ネスカフェ」を想起しなかったし、メーカー名もぼんやりとしか感付かなかったのである。「マキシム」と「マクスウェル・ハウス」それぞれの市場占有率が示されていないため詳細はわからないが、ゼネラル・フーズのインスタント・コーヒー部門ではかなりの程度の共食いが発生したとみられるのに対し、ネスルではごく軽微の共食いしか起らなかったと考えられる。なおゼネラル・フーズはカフェイン除去コーヒー市場に2つの新ブランド「フリーズドライ・サンカ」と「ブリム」を投入し、既存ブランドの「サンカ」と合わせて68年の市場占有率12%を72年には18%へと引き上げたが、「ブリム」の市場導入においては「サンカ」を年寄り向きでクスリっぽいとみている比較的若い人を標的とすることで共食いを回避しているのである。

コパルスキーのあげている二つ目の事例はフォードの「ファルコン」である。「ファルコン」は「新しいサイズのフォード」としてプロモーションされ、一方的成功を収めた。同じ頃シボレーはコンパクト・カー「コルベア」を市場投入しているが、60年のコンパクト・カー市場でのシェアはそれぞれ30%と13.5%であった。しかしスタンダード・カー市場での「フォード」のシェアは59年の22%から60年に13.5%へ61年には13%へと低下しているのに対して、「シボレー」のシェアは59年、60年とも22%を維持した。「コルベア」は「シボレー」と可能なかぎり差別化しようと注意深く設計されたのに対し、「ファルコン」は「フォードのミニアチュア版」として設計され、そして「フォード」から「ミニアチュア・フォード」へ心理的にブランド・スイッチしやすい保守的な買い手にごく安易に売り出された。フォードの総売上高は減少したのに対して、シボレーにとって「コルベア」は全くの新規事業となった。「ファルコン」が低コストを提供したのに対して、「コルベア」は当時アメリカで大人気の欧州車に正面戦争を挑んだ欧州風スポーツ・スタイルを提供した。「コルベア」は他のすべての米国車から差別化され、広告では「大型車の単純な模倣ではないアメリカ唯一のコンパクト・カー」として位置付けられたのである。なお「ファルコン」のつくった初年度販売台数記録を65年春に打ち破ったフォードの「ムスタング」は「サンダーバード」の「ファルコン」価格版であるが、こちらは既存の車に満足しない消費者層（活動的なライフスタイルを持つ上昇途上の若いグループ）にアピールする価値を提供したため共食いはあまり起<sup>(1)</sup>こらず——下取りの50%強はフォ

(1) しかしW. レイノルズによると、ムスタングの初年度の販売台数の約70%はムスタングが発売されなかったら他のフォードの車の購入者だったろうとされている。正確なカニバリズムの推計の難しさを示すものであろう。W. Reynolds, "More Sense About Market Segmentation," *Harvard Business Review*, 1965年9—10月号, 107—114頁。

ード車以外の車であった——フォードの売り上げを押し上げることができた。コパルスキーはこれらの例から学ぶべき教訓として、カニバリズムは新製品が自社の既存製品と顧客層に非常に近すぎた結果として生じたものであり、新しい市場セグメントに新しいアピールをすることで共食いは避けられたであろうと結論づけている。

カニバリズムの上記2例を製品ミックスの拡大との関連で見ると、「マキシム」の場合は製品ラインの上方への拡張による共食いであるが、「ファルコン」の場合は実質上下方への拡張による共食いである。<sup>(2)</sup> 上方への拡張の場合、全体の売上高は減少しても付加価値が高まるため純利益は反対に増加する場合があります、下方への拡張の場合と違ってカニバリズムゆえに失敗と決めつけることはできない。また上方への拡張は下方への拡張に比べて通常多大の困難を伴うもので成功率も低い。「マキシム」の場合、「マクスウェル・ハウス」と合計した純利益が増えたのか減ったのか明らかではない。ただ「ブリム」の戦略と対比して考えると、10年の歳月と多額の研究費を投入して開発した「マキシム」の市場導入はゼネラル・フーズにとって失敗の許されないものであり、しかも可能な限り早く市場に定着させたいために、共食いで多少身を削るであろうことを覚悟の上で最も安全で確実なマーケティング戦略を選んだとの見方も可能である。また同社のように40%以上のトップ・シェアをもつマーケット・リーダーの場合、低シェアの下位メーカーに比べ新しい顧客獲得の余地は狭く、反対にカニバリズムの可能性は高くなる。いきおい現状維持の守りの姿勢に陥ってずるずるとシェアの低下を招くことが少なくない。日本のビール・メーカー、麒麟のラガービール（加熱処理）への執着はこの好例である。「マキシム」を取りまく当時の市場環境や競争環境を十分に把握していないためこれ以上のコメントを差し控えたいが、マーケティングにおけるカニバリズムは決して単純な問題ではなく多面的な角度からの考察が可能でありまた必要であることを指摘するのが本論文の主たるテーマである。

## 2. カニバリズムの諸様相

はじめにカニバライゼーション（日本ではカニバリゼーションと呼ぶ人も多い）を再定義しておきたい。

製品のカニバライゼーションとは「新製品が既存製品の売上げを転換させることによりその売上げの一部を獲得する過程」<sup>(3)</sup> というのがこれまでの一般的な定義である。ここで注意したい点が二つある。一つは同一の生産者の製品間にかかる現象であること、もう一つは後発の製品が既に実績のある先発製品の売上げを侵食するという点であり、通常の「共食い」の内容よ

(2) 製品ラインの充填によるカニバリズムの事例を一つ挙げておく。アンハイザー・ブッシュ社が1977年に発売した低カロリービール「ミクロブ・ライト」の販売量のうち20～25%が「ミクロブ」ブランドからのスイッチであることを会社側は認めた。ウォール・ストリート・ジャーナル1978年2月13号による。

(3) J. Heskett, *Marketing* (マクミラン1976年) p. 581

りもっと限定的な意味になっている。例えば既存製品の力が強くて新製品が育たなかったり、あるいは市場から消えてしまった場合には既存製品が新製品をカニバリズしたとは言わない。動物界のカニバリズムの例は少ないが、直接血のつながった間で行われることはまれでまた成獣が幼獣を殺す場合がほとんどであるのに対し、製品のカニバリズムは全く逆の形態になっている。

さらに姉妹品のように非常に近い仕様の複数の製品を同時発売する場合、製品間で需要の奪い合いが起っていると思われるが、この現象をカニバライゼーションと呼ぶことは上述の定義からみて許されないと考えられる。しかし近年このような使用例が出てきた。K. S. ムアシーと I. P. L. プン〔2〕は「市場細分化、カニバライゼーションそして製品導入のタイミング」という論文の中で次のように述べている。「IBMはビジネス事務指向のマイクロコンピュータPS/2を発売してから数年後の1990年6月26日にホーム・コンピュータPS/1を発売したが、もしPS/1とPS/2が同時に発売されていたならば、PS/1は現在におけるよりもっと多くPS/2の需要をカニバリズしたであろう」。これまでカニバリズという言葉は後発製品が自社の先発商品の需要を侵食する場合にのみ使われていたが、ここでは後発製品と先発製品の間隔が縮まって同時に発売された場合にも使われており、別に違和感はない。そこでこの際カニバライゼーションの定義を「自社の複数の製品が同じ需要をめぐって争い、一方が他方の需要を奪うこと」と改めたい。日本語の「共食い」はむしろ新しい定義に合っている。<sup>(4)</sup>

カニバライゼーションの内容が拡大されたので、改めて共食いが問題にされる諸状況を整理し、また「共食い率 (cannibalism rate)」を定式化しておきたい。

#### (1) 新製品が同一製品ラインの既存製品の需要を侵食するケース

製品ラインとは特定企業の取扱う商品ミックスのうち密接に関連している製品グループを指しており、例えば製品の用途、顧客層、販売チャネル、価格帯などのいずれかに共通性があるとき、それをベースに比較的自由にグループ化して製品ラインと呼ぶことができるが、分析の目的上ここでは顧客の同じニーズを満たす製品グループとしておく。

最初に取り上げるのは伝統的なカニバライゼーションのケースである。非耐久財の新製品をA、既存製品をBとすればAのBに対する共食い率cは次の式で与えられる。

$$c = \frac{\text{Aの発売以前はBを購入していた人のAの購入額}}{\text{Aの販売額}} \quad (1)$$

分子はBからAへブランド（または品目）を切り替えた人であるが、厳密にはAの発売後AとBの両方を購入した人も含んでいる。また耐久財については分子の「Bを購入していた人」を「Bの購入を予定していた人」に変更することで算出できる。

(4) コトラー〔3〕にも次のような表現がある。「理想的には、企業のブランドは自社内とではなく競争会社のブランドをカニバリズすべきである」(456頁)

## (2) 複数の新製品を同時に発売し、それぞれの製品が同一の需要を奪い合っているケース

先に述べたコンピューターの例のように、品質と価格の異なる複数の製品を同時期に発売するケースが該当する。かりにAとBの製品が同時に発売されたとすると、AのBに対する共食率cは次の式で与えられる（Bの共食率<sup>(5)</sup>は式の中のAとBを入れ替えればよい）。

$$c = \frac{\text{Aが発売されなかった場合のBの予想販売額} - \text{Bの販売額}}{\text{Aの販売額}} \quad (2)$$

分子の中の「Aが発売されなかった場合のBの予想販売額」はきわめて操作的な概念で、Aの購入者を対象に市場調査を実施し、「もしAが発売されなかったらあなたはBを購入しましたか」という質問をすればある程度の把握は可能である。

ところで複数の製品の同時発売が共食いだけをもたらすとは限らない。市場の成長期に属性や機能がほぼ似通った数種類の品目を同時に市場導入することは決して珍しいことではない。これによってより多くの消費者、流通業者の関心を進め、またより広い小売店の陳列スペースを確保できればプロモーション活動を有利に展開できるからである。従って複数製品の同時発売の効果はマイナスとプラスの両面を常に考慮しなければならないことになるが、プラス面の効果は非常に計量化しにくい。この問題を解決するには似通った二地域を選んで単独での市場導入と複数での市場導入のテスト・マーケティングを実施して比較するしかないが、正直のところ現実性のある解決策<sup>(5)</sup>とは言えない。

## (3) 製品ラインを整理することでカニバリズムを逆手に取るケース

製品ラインの品目数は時とともに増大していく傾向がある。進化する顧客ニーズに応えるためとか、ライバル企業との競争に勝つためとか生産設備に余裕があるためとか理由はさまざまであるが、要は売上高を増やす最も手っ取り早い手段だからである。品目数の多さは市場の成長期にはあまり気にならないが、成長がストップすると利益の足を引っばる元凶として浮かび上がってくる。しかし品目数の整理は拡張の場合に比べ社内外の抵抗が強い。これを断行できるかどうかは品目別の利益管理がきちんと行われているかどうか大きく懸っている。

製品ラインの整理にはラインの長さを短縮する方法と長さは変えずに品目数を削減する方法とがある。製品ライン内の品目数が多くて品目当たりの販売額が少ない場合、品目間に相当程度の共食い状況が発生していると考えられる。そうであれば品目数を削減した場合、間引きされた品目の需要の一部は残存品目へ移転することが期待できる。まさにカニバリズムを逆手に取る手法と言えよう。もちろん不採算品目削除の主たる狙いは、その品目に関連する生産およ

(5) 同一製品ラインへの品目追加が共食いではなく相乗効果をもたらした例として、江崎グリコの「ポッキー」をあげることができる。「ポッキー」の発売は68年であるが80年代後半までは年間百数十億円であった。ところが「アーモンド・クラッシュポッキー」など新製品の投入で需要は急拡大し、93年3月期には350億円の大ブランドに成長、その後も製品の手直しや追加を怠らず快走中である。

びマーケティングコストの削減による収益性改善にあるが、ここにあげた共食いの解消による副次的プラス効果も決して小さくない。

いま同一製品ラインに属する2つの非耐久財の製品AとBが共食い関係にあるとすれば、Aの共食い率を $c$ とするとAを削除することによる正味の販売額の減少分は、競争状態などその他の事情が同じと仮定すれば $(1-c)A$ である。なお $c$ は上述の(1)式または(2)式からも導かれるが、これは次の式と同じ結果になる。またAとCが共食い関係にあれば同様に考えればよい。

$$c = \frac{A \text{の購入者がAの発売中止でBに切り替える購入額}}{\text{前期のAの販売額}} \quad (3)$$

ところで不採算商品や死に筋商品の除去は製品ラインの採算性を改善させるだけではない。ぜい肉をそぐことで企業の体質を筋肉質で活動しやすいものに改造する大きな機会を与えられる。味の素の中華調味料「Cook Do」の事例はこの点で非常に参考になる。「Cook Do」の発売は78年であったが、バブルの風に乗って89年には26品目にまで膨らんだ商品数を95年には13品目にまで段階的に絞り込む一方で、新たに「棒棒鶏（バンバンジー）」を商品化して冷菜（前菜）を導入、看板商品の一つ「麻婆豆腐」を広東、四川、上海風に細分化、また93年には中身と容器を全面的に刷新した。この結果「Cook Do」の売り上げは再び勢いを取り戻して93年、94年は前年比2ケタ増になったという。新しい製品を追加していくだけではなく、創造と破壊を並行して進めていったことが活力の源泉になったのである。

#### (4) 小売業におけるカニバリズムとメーカーにおけるカニバリズムの関係

これまでのところメーカーにおける製品カニバリズムの諸状況を見てきたが、小売業の商品ラインでは別の種類のカニバリズムが常時発生している。小売業は通常複数のメーカーの製品で一つの売場を構成するが、ここでは二種類の共食い状況が出現する。一つは既に述べた同一メーカーの製品間での顧客争奪であり、もう一つは異なったメーカーの製品間での顧客争奪であって、両者は同時並行的に発生する。つまり異なったメーカーの製品が止揚されて一つの小売業の商品になり、そこで共食いが展開されるのである。そしてメーカーにおけるカニバリズムとは、小売業におけるカニバリズムのうち同じメーカーの製品間の競合状況だけにスポット・ライトを当てたものであるが、実は同一メーカーの複数製品は力を合わせて競争メーカーの製品と競争しているのである。ただ残念なことに $1+1=2$ の市場パワーではなく $1+1-\alpha$ の市場パワーしか発揮できなかった<sup>(6)</sup>のである。

小売業の製品ミックスすなわち商品アソートメント戦略はメーカーに比べて制約条件の多い複雑な問題を解くことを迫られる。小売業は与えられた業態、立地条件、店舗面積、商圈の広さ、競争条件の下で、純利益を最大にするにはどのような商品アソートメントがよいかを考え

(6) 厳密には次のように表現すべきであろう。製品A、Bの市場パワーをそれぞれ $a$ 、 $b$ とし、Aの共食い率を $c$ とすれば、 $A+B$ の市場パワーは $a(1-c)+b$ より大きく、 $a+b$ より小さい。

なければならない。商品ラインの長さ（ブランド数）や深さ（色やサイズ）を十分に確保するほど潜在顧客が自分の気に入った品目を見つけて購入する可能性は高まるが、品目間のカニバリゼーションが激しくなる結果売場の販売効率は低下するだろう。半面商品ラインを限定的にすれば、顧客の多くは自分の探している商品を求めて他の競合店舗へ行ってしまうため、品目当たりの販売高は増えても、顧客数の減少ひいては売上高の低下につながる危険性がある。従って小売業は商品ラインの幅、長さ、深さと販売額との適正なバランスを見つけなければならないのである。

小売業におけるカニバリズムはメーカーとは発生条件が大きく異なるため、以下ではメーカーのカニバリズムに限定して考察を進めたい。

### 3. カニバリズムへの対応策

メーカーにとって新製品のカニバリゼーションが大きい小さいかは、製品ラインの売上げ利益を管理する上できわめて重要である。新製品の市場導入に際してはカニバリゼーションの影響を事前に把握した上で計画を進めなければならない。以下にカニバリズム対策として有効と思われる手法や考え方を整理してみた。

(1) 製品カニバリズムを考える出発点は、製品のライフ・サイクル (product life cycle) の現況を見きわめ、新製品の対象とする顧客層を明確化することである。

一般論として新製品の顧客は ①これまでその製品クラスとは全く無縁の新規顧客 ②これまで他社の製品を使用していた自社にとっての新規顧客 ③自社の既存製品の顧客 の3つの層から構成される。この三層の構成比はPLCが進展するにつれて変化する。PLCの導入期や成長期では純然たる新規顧客が大半を占めるが、反対に成熟期では自社と他社の既存顧客がほとんどである。そしてPLCの後半に近づくほど新製品のカニバリゼーションの可能性は高まっていく。

新製品の開発および市場導入に当っては、上記の顧客層のいずれを市場標的にするかを明確にする必要がある。標的のあいまいさはマーケティングの求心力を損うからである。なお自社の既存顧客を新製品を通じてグレード・アップするカニバリゼーション戦略も一概に否定されるべきではない。さらにまた製品に新しい特性や新しい使用方法を追加したり、新しい視点から市場を再創造することによって成熟期にあった製品のライフ・サイクルを再び成長軌道に乗せることも不可能ではない——富士写真フィルムの「レンズ付きフィルム」の開発はこの好例である——ので、ライフサイクルの延長も当然視野に入れて考えるべきである。

(2) カニバリズムは企業の市場占有率や業界における位置によっても大きく影響される。

PLCの成長期において製品ラインの拡張や製品ラインの充填を行う場合、市場における上

位メーカーが下位メーカーよりも有利にマーケティングを進めることができるのは、新製品による共食いが少なく反対にシナジー効果が働く結果である。しかし市場の成熟化が進むにつれ、ブランド数、品目数の多い上位メーカーほど既存製品との共食いの危険性が高まるため新製品に力を入れにくくなる。例えばガリバー型寡占市場のトップ・メーカーであるキリン・ビールの場合、トップ・ブランドである「キリン・ラガー」とのカニバリズムを警戒するあまり長い間非加熱ビールのマーケティングに本腰を入れてこなかった。

これに対して市場占有率の低い下位メーカーは体力的には上位メーカーに圧倒されているが、カニバリズムの危険性が低い分だけPLCに縛られず比較的自由に新製品のマーケティングを考えることができる。そのうえ上位メーカーはこれまで築いたブランド資産や企業イメージが足かせになって、製品ラインの下方への拡張をやりにくいが、下位メーカーはよかれあしかれ思い切った行動をとることができる。同じくビールの場合でサントリーやサッポロビールが低価格発泡酒を発売したのはこの例である。もう一つの事例は成熟市場である歯磨での久しぶりのヒット商品である「アパガード」で、全くの新規参入企業だからこそカニバリズムの足かせから解き放されてあのようなエネルギーを爆発できたのであろう。

**(3) 複数の市場セグメントを対象とする標的マーケティングにおいては、市場細分化の変数や対象セグメントの選び方がカニバリズムの大小を左右する。**

企業のマーケティングは対象市場のとらえ方により、次の4つのタイプに分類できる。第一のタイプはマス・マーケティング (mass marketing) であって、すべての買い手に対して単一の製品をマス・プロダクション、マス・ディストリビューション、マス・コミュニケーションを使って提供する。第二のタイプは製品多様化マーケティング (product-variety marketing) であって、品質、機能特性、スタイル、サイズなどの異なる複数の製品を買手を特定せずに提供し自由に選択してもらうもので、基本的にはマス・マーケティングと同じ市場のとらえ方である。第三のタイプは標的マーケティング (target marketing) であって、市場を複数の部分市場 (market segment) に分割しその中から自社にとって最も価値のあるセグメントを一つまたは複数選び、それぞれの標的市場のニーズに合った製品とマーケティング計画を用意するもので、今日のマーケティングの主流的な市場のとらえ方である。最後のタイプはリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) と呼ばれ、顧客ひとりひとりのニーズや不満に対応することをマーケティングの基本にしており、生産財メーカーにとどまらず、近年は小売業、サービス業にも徐々に採用されてきている。製造業においてもフレキシビリティと即応性を通じて、製品のバリエーティ化とカスタム化を高める「マス・カスタマイゼーション」への動きがみられるようになった。

さて標的マーケティングは標的市場の数によって次の3ステップに分けることができる。第一のステップは単一のセグメントを標的とする場合で、PLCの導入期や、PLCの成長期以



降に後発企業として参入する際に採用される戦略である。そしてほとんどの企業はやがて次のステップに移行するが、体力のない企業はいつまでもこのステップに留まっていることになる。第二のステップは複数のセグメントを標的とする場合で、市場規模が比較的大きいときや拡大しつつあるときに体力のある企業によって採用され、また第一ステップで市場に足場を築いた企業によって採用される戦略でもある。生産コストやマーケティング・コストを上回る収入が見込めるならば、大方の企業は第二ステップに挑戦するだろう。第三ステップは第二ステップが到達する終着点で、すべてのセグメントを標的にする戦略である。フルライン戦略とも呼ばれ、業界トップをめざす少数の企業によって採用される戦略である。

カニバリズムは通常第二や第三のステップに進んだ企業において発生する。しかしフルライン戦略は市場占有率トップという目標を優先し、カニバリズムには目をつむることが多い。従ってカニバリズムが真剣に考慮されるのは第二ステップにある企業である。

複数セグメントの標的マーケティングで大きな共食い現象が発生するのは、次のような場合である。

**(i) 複数のセグメント間に類似性や共通性が大きい場合**

原因としては市場細分化が行き過ぎた結果、隣接するセグメント間に大きな差異がみられなくなったり、市場細分化に使用した変数自体にセグメント間の差異を——理論上ではなく現実——際立たせる力が弱かったことなどが考えられる。このような場合隣接するセグメントを避けたり、セグメントを編成し直すといった対応策が考えられるが、セグメント間に距離を置くことはプラス面だけでなく、マイナス面もあることを忘れてはならない。なぜならできるだけ離れた複数のセグメントを選ぶほどカニバリズム可能性は小さくなるが、半面製品開発のコスト、プロモーションやチャネル開拓のためのマーケティング・コストが増大すると考えられるからである。また市場規模などの魅力度、ブランド・イメージの分散も問題になる。これらを天秤にかけ、中長期的な視点に立って判断を下す必要がある。

**(ii) 顧客ニーズ自体が流動的な場合**

顧客ニーズの中には比較的長期にわたって安定しているものもあるが、一般的には絶えず動いており、それがちょっとしたきっかけである方向に急激に動き出すことがある。その結果新製品が当初予想していた以上に既存製品の顧客を奪うカニバリズムが発生する。先述のフォードの「ファルコン」がそうであった。コンパクト・カーの「ファルコン」がスタンダード・カー「フォード」を買う予定の客を吸引したのである。経営陣はコンパクト・カーの客層とスタンダード・カーの客層はセグメントが違うから共食いは少ないと安易に考えていたか、あるいはコンパクト・カー市場での勝負に夢中になって全く考え及ばなかったかのいずれかであろう。「ファルコン」の事例は、顧客ニーズは変動しやすい性質をもち、絶えず最新の情報を収集し事前に綿密な市場調査が必要なことを教えてくれる。

(4) 同じ製品ラインに複数の製品を導入したいとき、カニバリズムを最小限に抑えるには複数のブランドを設定し、ブランド間の市場位置をできるかぎり離すようにポジショニング (positioning) することが重要である。またそれぞれのマーケティング・ミックスはこのポジショニングの差異を明確化することに力点を置かなければならない。

2つの製品がカニバリズしあう最も根本的な原因は、買手が両者に本質的な差異を認めないからである。だとすれば製品間のカニバリズムをできる限り抑えるには複数のブランドを採用し、消費者の意識の中に明確に異なった独自の場所を占有するようそれぞれのブランドをデザインする必要がある。このことをブランドのポジショニングという。

ブランド・ポジショニングは本来他社のブランドとの差異を明確化することでブランドの競争優位を図る手段として用いられる。一般的には次のような知覚マップを用いてポジショニングを行う。ブランド間の違いを決定する重要な要因を2つ設定し、それらを横軸と縦軸にした市場空間を作成する。ついでそれぞれのブランドの市場空間における位置をプロットするが、マップ上の位置が離れているほど消費者はブランド間の差異をはっきりと知覚することができる。しかしこれだけでは十分ではない。市場調査で商品購入の際に両要因を考慮する割合を消費者に聞いてその結果を同一マップ上にプロットしていき、そのブランド・ポジションでどの程度の顧客を獲得できるかを明らかにしておく必要がある。そして知覚マップの軸となる製品評価要因を入れ替えながら、他社ブランドとの位置関係や潜在顧客数の分布状況をにらんで最適のブランドのポジションが決定される。

同じ製品ラインに複数のブランドを設定する場合、それぞれのブランドの対象とする市場セグメントがはっきりと分離できているならば各ブランドごとに自由にポジショニングしてよい。その場合でも企業の事業戦略やイメージ戦略の視点からのチェックは必要であろう。ところが上述したように各ブランドの対象セグメントが接近しているときや顧客がセグメント間を移動しやすいときにはカニバリズム発生の可能性が高まるため、自社ブランド間の市場位置をできるだけ離すように調整し直さなければならない。アメリカのコンパクト・カー市場で「ファルコン」がカニバリゼーションを引き起したのは「ファルコン」が「フォード」と似たポジショニング戦略を採用したからであり、一方「コルベア」は「シボレー」と全く異なるポジショニング戦略を選ぶことで共食いを免かれたのである。

各ブランドのポジショニングが最終的に確定すると、次に各ブランドの差異を消費者に的確に伝達しなければならない。この仕事はもっぱら広告などのプロモーション活動が担当することが多いが、価格設定や流通チャネルの選定などの他のマーケティング機能もブランドの違いを強調する上で十分に貢献できる。例えば衣料品や化粧品のメーカーが百貨店専用的高级ブランドを設定し、量販店向けのブランドとはっきり区別しているのがこの例である。これによってブランド間のカニバリズムが抑制されることは言うまでもない。

ところで自社のブランド間のポジショニングにのみ気を取られて消費者の真のニーズや他社

ブランドのポジショニングの分析が不十分だと、製品ライン内での住み分けはできていても消費者の支持を得られないブランドが出てくる。3億5千万ドルの損失を出した「エドセル」がこの例である。フォードはフォード車のオーナーが自社の「マーキュリー」や「リンカーン」にトレード・アップするよりも、「オールズモビル」や「ビュイック」などのGM車にトレード・アップしていることに注目し、その製品ラインを埋める必要から「エドセル」を開発した。しかし同じような車が数多く存在しており、しかも消費者がより小型の車を求めていたため「エドセル」は失敗したのである。<sup>(7)</sup>

(5) 同じ製品ラインに品質の異なる複数の同一ブランド製品を市場導入するときは、導入の時間的間隔、機能・品質差、価格差の選択の仕方がカニバリズムの大小に影響を及ぼす。とくに高額な耐久消費財の場合に顕著である。

ムアシイほか〔2〕は先に挙げたIBMのコンピュータ以外にも耐久消費財の異時的発売の次のような例を紹介している。ミノルタはアメリカで自動焦点一眼レフカメラの高級機種7000iと普及機種3000iを1988年7月に売り出したのち1年以上遅れて中間機種の5000iを発売した。北米のボルボは6気筒の760モデルを1983年10月に発売し、そして4気筒の740モデルを17カ月後の1985年3月に発売した。この2つの車は同一のシャシーをもち、4気筒エンジンは早くから利用できたにもかかわらずこれだけの時間的間隔を取った。また出版社は書籍を最初はハードカバーで出版し、約1年後にペーパーバック版を出すのがしきたりである。上の製品はいずれも同時に発売可能であるにもかかわらず、カニバリゼーションを軽くするために下位機種や中位機種の発売を上位機種よりずらした。このような戦略が可能だったのは製品が技術やノウハウに裏付けられた独自の性能や特徴をもっており、他社との潜在的な競争がさし迫っていなかったからである。

一般的にみて新製品の市場導入時の価格戦略は大きく高価格戦略と低価格戦略に二分される。高価格戦略は価格に敏感でない高所得者層や革新的な消費者層を対象とした価格の決め方で、ハイテク製品や高品質イメージを売りものにする商品によって採用され、別名上層吸収価格戦略とも呼ばれる。低価格戦略は価格に敏感な消費者層を対象とした価格の決め方で、市場規模が大きく規模の経済と経験効果による生産コストの低下が期待でき、かつ潜在的競争の可能性の大きい商品によって採用され、別名市場浸透価格戦略とも呼ばれる。市場のパイオニア企業やそれに準ずる企業が製品の市場導入時に採用する価格戦略はほとんどの場合上層吸収価格戦略で、高所得者層や革新者層の需要を満たしたのちかまたは競争者の参入をにらんで価格を下げたり、低価格機種を発売するのである。この戦略は高マージンを確保することで開発投資資金を速やかに回収し、後続の生産と市場開発のための資金に役立てられるというメリットがある。

---

(7) コトラー〔3〕 p 442

同じ製品ラインに品質の異なる複数の同一ブランド製品を市場導入するときも上位機種を先発させる上層吸収価格戦略を採用できるのであれば、下位機種による上位機種のカニバリズをかなり抑えることができ、しかも高マージンを確保できるという一石二鳥の効果がある。

一方諸般の事情で同時または時間的に接近して市場導入しなければならない場合には一般論ではあるが上位機種と下位機種の機能・品質差と価格差をできるだけ大きくするのがよい。それによって上位機種の需要層が下位機種にシフトすることはかなり妨げられ、カニバリズムは軽くなるであろう。しかしこのために上位機種により多くの機能を盛り込んだり、下位機種の機能を過度に減らしたりしなければならないとすれば問題である。また上位機種を単なるイメージ・ビルダーに留めたくないとするれば、過度の高価格化は市場を狭くし競争力を低下させる恐れがある。

#### 4. カニバリズムの評価

カニバリズムは製品ラインの拡張や充填に伴って多かれ少なかれ発生する。新しいブランドや品目の導入によって過度のカニバリゼーションが発生したのであればそのマーケティング戦略は失敗とされ、軽度のカニバリゼーションであれば必要悪とみなされてその戦略は成功と評価されているが、必ずしも普遍的な評価基準があるわけではない。なぜならカニバリズムの評価は、その企業がどのような経営戦略を指向しているかによって大きく変わるからである。

##### (1) カニバリズムを無視する

この考え方は製品ラインの拡張や充填を行うとき、カニバリズムによる既存製品へのダメージを無視するか、あるいは第一義的には重視しないという立場である。通常新しいブランドや品目の追加は売上高や利益を増加させることが目的であるが、カニバリズムを無視するということは売上高や利益よりもさらに優先させたい目的が存在することを意味する。参入障壁の構築がこの典型例であって、業界のリーディング・カンパニーが他社のつけ入るすき間がないように製品ラインを長くまたは深くして守備を固めるケースである。この場合、ブランドや品目間のカニバリズムは少ないにこしたことはないが所詮二次的な問題になる。また製品ラインを上方や下方に拡張してフルライン企業となり競争優位を獲得しようとする戦略も、カニバリズムを重視しない点で同じである。

##### (2) 製品ラインの売上高が増加するのであればカニバリズムを容認する

この考え方は製品ラインの売上高が増大するかぎり、カニバリズムの大小や個々の製品の採算性には目をつむるという立場である。市場占有率トップを狙う企業の戦略がこれに該当する。製造やマーケティングの面で規模の経済を享受できることは言うまでもない。そのほかにも売上高で業界トップというタイトルは企業にとって非常に魅力がある。トップ企業は業界内での

発言力も大きく、そのタイトルを背景に営業活動を有利に展開できるからである。また財界や金融証券市場における地位も高くなる。このタイトル獲得するために多少の利益を犠牲にしてもよいと考える企業も日本では少なくない。

### (3) 製品ラインの純利益が増加するのであればカニバリズムを容認する

この考え方は新しいブランドや品目が製品ラインの純利益向上に貢献しているかぎりカニバリズムを問題にしないという立場であって、利潤を追求し続ける企業としては理にかなっている。このときの税引き前利益と投資収益率 (return on investment) については二通りの考え方がある。一つはわれわれが問題としているような製品ライン全体の純利益であり、もう一つは R. A. ケリン, M. G. ハーベイ, J. T. ローセ [4] によると次のような考え方である (表参照)。

いまある製品ラインに A という製品があるが、これに B という製品を追加したと仮定する。製品 A の販売単価は 2 ドルなのに対して製品 B の方は 1.75 ドルであり、この結果市場規模は 1,500 万個から 1,800 万個へ 2 割増加し、またこの企業の市場占有率は数量ベースで 5 % から 10

表 製品カニバリズの事例

	製品 A のみ	製品 A に製品 B を追加した場合			増加分
		製品 A	製品 B	製品 A および B	
予想市場規模 (個)	15,000,000			18,000,000	
予想市場占有率	5%			10%	
予想販売量 (個)	750,000			1,800,000	
(内訳)					
新規の顧客から	50,000		950,000	950,000	
競争相手の顧客から	200,000	100,000	100,000	200,000	
共食いした顧客から			200,000	200,000	
再購入した顧客から	500,000	450,000		450,000	
(合 計)	750,000	550,000	1,250,000	1,800,000	
導入後の市場占有率		3.1%	6.9%	10%	
単位当たりの価格	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 1.75		
売上高	\$ 1,500,000	\$ 1,100,000	\$ 2,187,500	\$ 3,287,500	\$ 1,787,500
単位当たりの粗利益	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 0.75		
粗利益	\$ 750,000	\$ 550,000	\$ 937,500	\$ 1,487,500	\$ 737,500
マーケティング支出と					
配分間接費	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 450,000	\$ 750,000	\$ 450,000
税引き前利益	\$ 450,000	\$ 250,000	\$ 487,500	\$ 737,500	\$ 287,500
投資額	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 1,000,000	\$ 5,500,000	\$ 1,000,000
投資収益率	10%	5%	48.7%	13%	28.7%
(-) 共食いされた利益額			\$ 200,000		
修正後の税引き前利益		\$ 250,000	\$ 287,500	\$ 537,500	\$ 87,500
修正後の投資収益率			28.7%	9.7%	8.7%

%へ上昇すると予想しておこう。販売数量に単位当たりの粗利益を乗じて粗利益の総額を算出、これからマーケティング支出と間接費を差引けば税引き前利益が計算できるが、著者たちはこれからさらにカニバライズされた利益額（20万個×1ドル）を差引いて純利益とROIを修正することがカニバリズムの製品ライン収益性に対する影響を評価する上で必要であると主張する。すなわちもし新製品を発売しなかったら入手できた利益を差し引いて、新製品および製品ライン全体のROIを厳格に算出するのである。ただし競争企業への対抗策として新製品を導入した場合はこの限りではない。

#### （4）カニバリズムは当然の市場機能として肯定する

この考え方はパフォーマンスの優れた製品が劣った製品を駆逐するのは市場経済の当然の働きであって、これに反抗しようとしても所詮できるものではなく、従ってカニバリズムをありのまま肯定し、その市場機能を生かそうという立場である。これには次の2つの考え方がある。

一つは他社ブランドに食われるよりも自社製品でカニバライズした方がベターであるという考え方であって、他社に奪われるであろう売上高を自社で確保できるからである。この考え方を徹底すれば、社内に複数のブランド・マネージャーを置きブランド間で競争させる方式へと行き着く。すなわちカニバリズムの市場機能を積極的に利用して製品ラインの活性化をめざすのである。この好例が日清食品のブランド・マネージャー制である。

日清食品は1990年からマーケティング部内にブランド・マネージャー制を導入しているが、ブランド・マネージャーは新商品開発からブランド管理までブランドの全責任を持ち、いわばブランドの社長である。『社内競争に勝てない商品は社外でも勝てない』『他社の商品に食われる前に自社で食べ』。これが日清食品の競争構造、社内カニバリズムの原則です」と同社のマーケティング部長の筒井之隆氏は語っている。<sup>（8）</sup>

もう一つは製品ラインをカニバリズムを恐れずに刷新していくという考え方である。消費者の嗜好や価値観は変化しており、市場は片時も静止していない。これに伴って既存のブランドや製品は徐々に陳腐化し消費者の魅力を失っていく。いたずらに既存の製品にしがみつき、カニバリズムを恐れて新しいブランドや品目の導入をためらっていれば、やがては市場の潮流に取り残されてしまう事態を迎えるであろう。カニバライズされた製品はそれなりの理由があったのであり、むしろ早く削除して良かったと考えるべきである。すなわち新しいものを創造するためには、古いものの一部を破壊しなければならないのであって、カニバリズムはその導き手の役割を果たしていると評価しなければならない。

以上見てきたように製品ラインを拡張・充填するときに発生するカニバリズムを評価する基準は実にさまざまである。これはカニバライゼーションそのものがきわめて動的な事象であ

---

（8）「宣伝会議」96年3月号、20—22頁

り、これをどのような時間的視点に立って評価するかという問題と密接に関連しているからである。製品ライン戦略とカニバリズムは奥行きの深いテーマであると考えざるを得ない。

参 考 文 献

1. W. Copulsky, "Cannibalism in Marketplace," *Journal of Marketing*, October, 1976 pp. 103-105
2. K. S. Moorthy and I. P. L. Png, "Market Segmentation, Cannibalization, and the Timing of Product Introductions," *Management Science*, March, 1992, pp. 345-359
3. P. Kotler, *Marketing Managemet—Analysis, Plannig, Implementation, and Control*, 8th Edition, 1994, Prentice Hall
4. R. A. Kerin, M. G. Harvey, and J. T. Rothe, "Cannibalism and New Product Development," *Business Horizons*, October, 1978, pp. 25-31